



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: SISTEMA DE CUSTEIO**

**PROFESSOR: JOSÉ A. R. NASCIMENTO**

**DENI LUAN MUNIZ DYSARZ**

RA: 20937674

## **O MÉTODO DE CUSTEIO NO PROCESSO DE GESTÃO HOTELEIRA**

**BRASÍLIA – DF**

**2013**

**DENI LUAN MUNIZ DYSARZ**

**O MÉTODO DE CUSTEIO NO PROCESSO DE GESTÃO  
HOTELEIRA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração de  
Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Orientador: José Antônio

**Brasília – DF**

**2013**

**DENI LUAN MUNIZ DYSARZ**

## **O MÉTODO DE CUSTEIO NO PROCESSO DE GESTÃO HOTELEIRA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: José Antônio

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

### **Banca Examinadora**

---

Prof (a): José A. R. Nascimento  
Orientador (a)

---

Prof(a):  
Examinador (a)

---

Prof (a):  
Examinador (a)

## RESUMO

Em Brasília, grandes redes hoteleiras vêm-se instalando a cada dia. Para isso, é necessário um sistema de gestão eficaz para gerir melhor os desempenhos e resultados da organização, reduzindo os custos afim de atender e satisfazer as vontades dos clientes. Assim sendo, a contabilidade de custos ajuda na análise dos gastos, gerando informações aos gestores para a tomada de decisões. O presente trabalho, tem como objetivo indicar um sistema de custeio dentro de um Hotel. Foram apresentados na fundamentação teórica os métodos por absorção, variável e ABC. Os dados da organização foram coletados através de uma entrevista não estruturada. Através desta coleta foi realizada uma análise e classificação dos gastos do Hotel, com o auxílio da fundamentação teórica, pode perceber o método de custeio mais adequado para o hotel.

Palavras Chaves: Contabilidade de custo, hotel, sistema de custeio.

## 1. INTRODUÇÃO

Vive-se num cenário mundial, onde ocorrem várias transformações, tanto na perspectiva político-econômica, quanto na gestão das organizações. Com isso, as organizações se deparam com um novo fato, cujos reflexos são evocados pela concorrência e pelo mercado. No setor hoteleiro não é diferente. Esta luta dá-se devido a grandes redes hoteleiras internacionais que se instalam no país e causam uma apreensão por parte dos hoteleiros. Sendo assim, deve haver uma busca para melhorar as práticas e os sistemas de gestão para serem mais eficientes de forma a oferecer um serviço de qualidade, satisfazendo as necessidades de seus clientes.

Logo, aumenta-se a qualidade e ao mesmo tempo reduzem-se os custos, obtendo maior produtividade e competitividade da organização perante o mercado oferecendo serviço por preços atraentes. Dando a possibilidade de se manter viva (CASTELLI 1994).

Para que exista uma melhora nas atividades da organização, os hotéis precisam de um sistema de custeio certo, para identificação dos custos na prestação de serviço, também para superar as dificuldades existentes.

Além de que, deve-se estabelecer um preço justo para um convívio entre cliente e empresa, caso o hotel esteja cobrando um preço absurdo pelo serviço, haverá insatisfação por parte do cliente, comprometendo a sobrevivência no mercado futuro.

Portanto, a pesquisa deste trabalho tem como objetivo principal realizar um estudo de caso dentro do hotel, afim de indicar o método de custeios mais adequado para utilização na hotelaria. Desse modo, serão obtidos informações referente ao funcionamento do empreendimento estudado para responder a problemática: Qual o melhor sistema de custeio para o hotel e como utilizar o capital de giro de forma eficaz?

De acordo com o objetivo principal foi elaborado os seguintes específicos:

- Caracterizar os principais sistemas de custeios

- Verificar os métodos de custo de acordo com o ramo da empresa
- Propor um método de custeio para o hotel

Devido às mudanças no setor hoteleiro, e para inserção no mercado competitivo, procura-se uma forma de reduzir os gastos. A justificativa dá-se de modo que a implantação de um sistema eficaz proporcionará maior segurança na apuração dos números e controle dos custos. Assim sendo, será possível tomar decisões juntamente com os departamentos da organização a fim de melhorar o serviço prestado.

## **2. METODOLOGIA**

O método a ser utilizado é um estudo descritivo, pois foi sugerido um sistema de custeio para o hotel estudado. Segundo Gil (1999), “a pesquisa descritiva, trabalha com informações e fatos colhidos da realidade, sem manipula-los”.

Em seguida, é feita uma pesquisa bibliográfica, que, consiste de buscas em publicações, assim, permitindo uma melhor compreensão do projeto a ser desenvolvido. Esta procura é uma excelente técnica para fornecer conhecimento teórico. A qual vai explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Buscando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre os assuntos. (Lakatos,2004).

A coleta de dados deu-se entre fevereiro e maio de 2013, a qual foi realizada uma entrevista não estruturada com o gerente-geral, controller, supervisores do hotel, para uma maior liberdade por parte dos entrevistados e compreensão do estudo. Foi respondido o Questionário A, encontrado no apêndice do trabalho.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A contabilidade de custo originou-se da Contabilidade Financeira, tendo como finalidade a avaliação de estoque. Martins (2001) procede desse propósito, desta forma, não consegue atender por completo suas outras atribuições: controle dos custos, suporte nas decisões. Isso dá um horizonte para a Contabilidade de Custos.

Desta forma, nas organizações em que as informações de custos são aproveitadas para desenvolver estratégias visando a vantagem competitiva e melhor gerenciamento dos custos, exigirá um enfoque interno e externo à empresa. Esses, são efeitos da globalização, conforme Poter (1989, p 75):

porque mudanças na tecnologia, necessidades do comprador, políticas governamentais ou infra-estrutura do país criam diferenças importantes na posição competitiva entre empresas de diferentes países ou tornam mais significativas as vantagens de uma estratégia global.

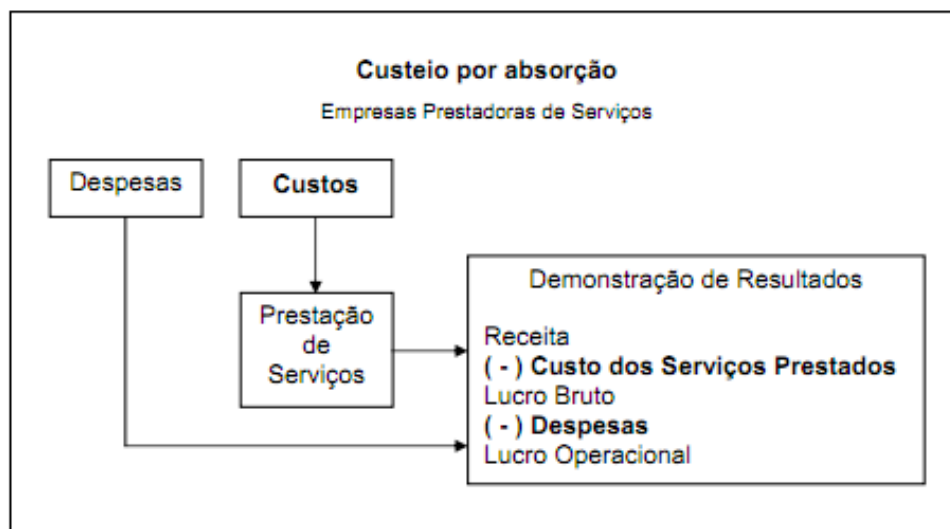
Num mercado ainda mais competitivo, as empresas são obrigadas a evoluir e apreender constantemente, além de se empenhar na busca de melhores informações para o gerenciamento de seus custos. Percebe-se então que com a competitividade, a contabilidade de custo não é mais dispensada e é incluída no processo de decisão.

### **3.1 Sistema de Custeios**

#### **3.1.1 Absorção**

O método de custeio por absorção é a assimilação de todos os custos de produção ligados ao produto, “utilizado pelos contadores a qual os custos de fabricação, sejam diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, relevantes ou não, são debitados à produção”. (LEONE e LEONE 2004, p. 95).

Este método é muito importante separar os custos e despesas, pois são jogados diretamente ao resultado, enquanto os custos são referentes aos produtos vendidos. A Figura 2 mostra o custeio por absorção em organizações prestadoras de serviços.



**Figura 2: Custeio por absorção em empresas prestadoras de serviços**  
 Fonte: Martins (2003, p. 38).

Esse método é básico na avaliação de lucros, sendo o único que atende as normas fiscais e societárias. Porém, é avaliado falho em alguns pontos, pois sua forma implica no rateio dos custos fixos. Além disso, quando absorve os custos de produção, permite a apuração do custo de cada produto, mas, nem sempre reflete o resultado adequado.

Nakagawa (1994) mostra algumas erros na apuração dos custos com relação a esse método:

- Os custos variam em razão do volume de produção.
- Os custos indiretos de fabricação (CIF) crescem mais do que em relação aos custos de mão de obra direta.
- Os rateios são praticados com capricho pessoal de quem utiliza, prejudicando a compreensão dos custos finais do produto.

Induzindo a essas falhas e distorções, o sistema dificulta nas decisões dos gerentes e administradores em relação a empresa, como exemplo, formação do preço de vendas.

Uma das vantagens do método de custeio por absorção, conforme Shank e Govindarajam (1997, p. 39), "além de atender a legislação fiscal, permite também a



apuração dos custos por centro de custos, quando os mesmos são alocados aos departamentos de forma ajustada, permitindo o acompanhamento e a avaliação de desempenho”.

Para Leone (1997), as vantagens deste sistema é que, são aceitos na preparação de demonstrações contábeis fora da organização e para obter soluções a longo prazo, aonde as informações deste método são recomendadas. O custeio por absorção atende as normas fiscais e societárias, mas é criando dúvida para fins gerenciais, devido aos rateios dos custos indiretos.

### **3.1.2 Custo Variável**

O custeio variável tem por finalidade apropriar os custos variáveis à produção de determinado período. Os custos são considerados débitos de conta de resultado.

No custeio direto ou custeio por variável, aos produtos são alocados os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerando como despesas do período, indo diretamente ao resultado; para os estoques só vão, como consequências custos variáveis. (MARTINS, 2003).

Os custos fixos são independentes dos produtos e do volume de produção, neste método, tais custos são separados e considerados como despesa do período, e influenciam diretamente no resultado.

LEONE (1997, p.26) descreve:

“O critério do custo direto (ou variável), é aquele que só inclui o custo das operações, dos produtos, serviços e atividades os custos diretos e variáveis. Para que um custo (ou uma despesa) detenha as condições necessárias para compor o custo de um produto, por exemplo; e necessário que este custo seja facilmente identificado com o produto, isto é, seja direto.”

O custeio variável ou indireto tem seu foco principal no resultado operacional, sugere que as vendas é o elemento gerador de riqueza para as empresas. Define também que a produção não vendida no período, não gera recursos necessários para pagar os recursos consumidos nesse mesmo período.

O custeio variável ou direto apropria somente os custos variáveis à produção de determinado período. Os custos fixos são considerados débitos de conta de resultados, e, portanto não atribuíveis aos produtos, não necessitando rateio. Este método prevê a apropriação de custos de caráter gerencial, sanando assim, uma deficiência do custeio por absorção. Cada método de custeio possui sua própria medida, ou parâmetro para expressar o valor do resultado individual de cada produto, essa medida denomina-se margem, que é a referência de lucratividade entre produtos.

No caso do Custeio Variável esse resultado é denominado margem de contribuição dos produtos, elimina-se as flutuações decorrentes do volume de produção e vendas. Otimiza-se os resultados com base na identificação do mix de vendas.

$$\text{MCT} = \text{RL} - \text{CV} - \text{DV em que:}$$

MCT = Margem de Contribuição Total de um produto individual

RL = Receita líquida do produto

CV = Custo variável Total do produto

DV = Despesa variável Total do produto.

“Margem de contribuição é a diferença entre Receita e a soma de Custos e Despesas, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui, para primeiramente, amortizar os custos fixos, e depois formar o lucro propriamente dito.”

A aplicação da margem de contribuição também é de grande valia na tomada de decisão quanto ao “mix” de produção e a aceitação de vendas menores que o custo total unitário de um produto, para aproveitamento da capacidade ociosa.

O custeio variável não é aceito pela legislação brasileira, como critério para avaliação de estoques, apuração de resultado ou Balanço Patrimonial, já que este método fere os princípios contábeis, geralmente aceitos, segundo os quais deve ser

lançado para despesas, todo o custo incorrido da fabricação do produto e posteriormente a obtenção de receita.

No entanto, as vendas do período não são relativamente os produtos nele fabricados e uma vez que todos os custos fixos são considerados como despesas no período. Neste quesito o sistema de custeio variável ou direto fere os princípios. Porém, o custeio variável é uma alternativa para fins gerenciais.

Outras ferramentas também podem ser identificadas com o auxílio do custo direto são: a margem de segurança, o ponto de equilíbrio e a alavancagem operacional. O ponto de equilíbrio mostra a capacidade mínima que a empresa deve operar para não ter prejuízo.

O ponto de equilíbrio (também denominado ponto de ruptura) nasce da conjugação dos Custos e Despesas totais com as Receitas totais. Martins (2003). A margem de segurança indica o quanto à empresa pode ter redução em sua receita sem entrar na faixa do prejuízo, é quantidade de produtos que se opera acima do ponto de equilíbrio. E a alavancagem operacional, mede quantas vezes o lucro aumenta com o aumento da produção.

Leone (1997, p. 341) cita algumas vantagens:

- a) o custeamento variável apresenta de imediato a margem de contribuição;
- b) a geração de informações para a administração, quando se deseja saber, com segurança, quais produtos, linhas de produtos, departamento, territórios de vendas, clientes e outros segmentos (ou objetivos) que são lucrativos e onde a Contabilidade de custos deseja investigar os efeitos inter-relacionados das mudanças ocorridas nas quantidades produzidas e vendidas, nos preços e nos custos de despesas;
- c) os custos periódicos não se “escondem” nos estoques de produtos fabricados e em andamento, fazendo com que as figuras de lucro sejam ilusórias;
- d) os custos fixos, periódicos e repetitivos, da forma como são destacados nas demonstrações de resultado, facilitam a visão do administrador sobre o montante desses custos e despesas e a influência que têm sobre o lucro dos negócios;

e) é facilmente acoplado aos demais sistemas de custos;

f) como produto paralelo que se destaca no emprego do custeio variável está os orçamentos flexíveis.

Um desvantagem na utilização deste método de custeio é que os resultados não são reconhecidos pela Receita Federal e não recebe conhecimento técnico do ponto de vista contábil.

### **3.1.3 Custeio Baseado em Atividades (ABC)**

O Custeio Baseado em Atividades relaciona as atividades aos custos e não aos produtos consumidos para a produção. Nakagawa (1994, p.39) diz que, “os produtos surgem como consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializa-los, e como forma de se atender as necessidades, expectativas e anseios dos clientes.

De acordo com Cogan (1999, p.43) é “um método que reconhece o relacionamento casual dos direcionadores de custos para custear as atividades através de mensuração e do desempenho dos processos relativos às atividades e aos objetivos dos custos”. Estes custos são atribuídos as atividades baseadas no uso dos recursos, depois aos objetivos, tais como produtos ou serviços. Segundo Martins (2003, p. 93) o ABC é conhecido como “Activity-Based Costing, uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

O ABC aplica-se tanto em empresas industriais quanto em prestadores de serviços, é utilizado de forma paralela para fins gerenciais, não influenciando no sistema contábil da empresa.

O principal objetivo do ABC, segundo Nakagawa (1994, p. 39) “é rastrear as atividades relevantes da empresa ou de cada departamento e ver os respectivos direcionadores de custos que irão alocar os diversos custos dentro dessas atividades, observando assim a relação entre estas e os produtos”.

O custeio ABC difere do enfoque do custeio tradicional pela forma como os custos são acumulados. O sistema tradicional utiliza um modelo de acumulação em

dois estágios. Primeiro os custos são acumulados por função ou departamento, e depois rateados pelos produtos através de um simples fator volumétrico de medição.

Já no ABC, num primeiro momento, os recursos são alocados às atividades e conhecidos como direcionadores de recursos, sendo utilizados somente quando não houver a possibilidade de alocação direta às atividades. Num segundo momento, as atividades são alocadas aos objetos dos custos, são necessários os direcionadores de atividades do segundo estágio.

De acordo com Martins, (1998, p.315) “enquanto os métodos tradicionais assumem o pressuposto que são os produtos que consomem os recursos usados para fabricá-los, o pressuposto no ABC consiste nas atividades como sendo elas que consomem os recursos, e os produtos consomem as atividades”. A Figura 4 apresenta o modelo de ABC aplicado na hotelaria.

#### **3.1.4 Custos**

Sá (1995), define custos como tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade. Para Leone (1997), custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços, ou ambos. Martins (1992), refere-se a custos como gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços, ou seja, o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa.

Custo pode ser considerado gasto, mas pode ser reconhecido como um custo, no momento da utilização de bens e serviços, para fabricação de produto ou execução de serviço. Podemos classifica-los através de uma relação entre custo e objeto de custeio, como diretos e indiretos.

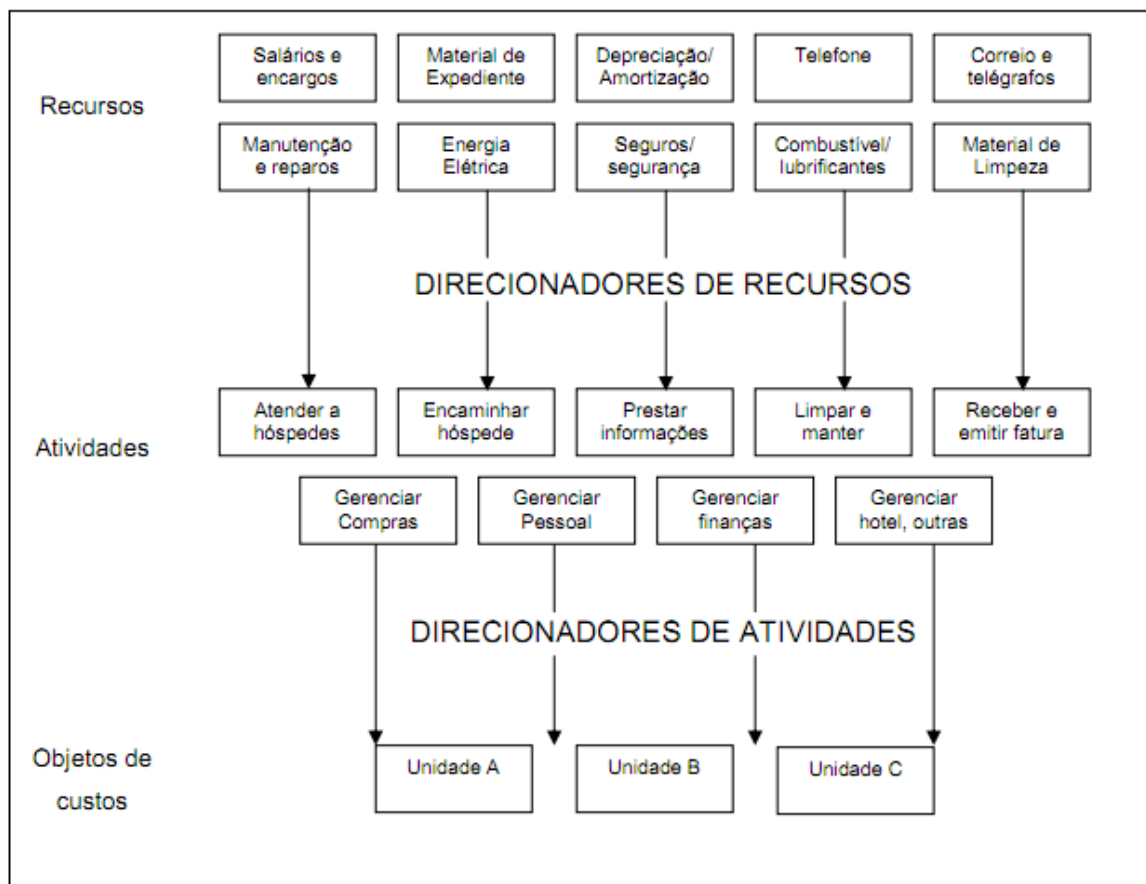
**Custos diretos:** São os custos que podem ser fisicamente identificados para um segmento particular sob consideração. Assim, se o que está sob consideração for uma linha de produtos, então os materiais e a mão-de-obra envolvidos na sua manufatura serão ambos custos diretos. (PADOVEZE, 2010, p. 271).

**Custos indiretos:** São os gastos industriais que não podem ser alocados de forma direta ou objetiva aos produtos ou a outro segmento ou atividade operacional,

e, caso sejam atribuídos aos produtos, serviços ou departamentos, será através de critérios de distribuição. São denominados custos comuns. (PADOVEZE, 2010, p. 272).

**Custos fixos:** são aqueles que, a curto prazo, independem do nível de produção. Permanecem inalterados ainda que o grau de ocupação do hotel se modifique: são originados pela sua própria existência, sem levar em conta, os juros, as depreciações, etc. Os custos fixos ocorrem independentemente do volume físico de pratos produzidos nas áreas de alimentação, ou seja, são os custos e despesas que ocorrem independentemente do hotel produzir ou vender produtos e serviços. Sabe-se que, a longo prazo, as empresas são capazes de se ajustar totalmente as mudanças de circunstâncias, de forma que não existem realmente fatores fixos. (FEMENICK, 1998, p. 12).

**Custos variáveis:** ao contrário dos custos fixos, os custos variáveis dependem da quantidade empregada dos fatores variáveis e, portanto, do volume da produção; variam 23 conforme o grau de ocupação da capacidade produtiva dos vários setores do hotel. São os custos que oscilam em função do volume físico de produtos e serviços; que aumentam ou diminuem de acordo com a alteração da quantidade de produtos e serviços produzidos. (FEMENICK, 1998, p. 12).



**Figura 4: ABC aplicado a um hotel**

Fonte: Lunkes (2004, p.120)

### 3.2 Contabilidade Financeira

A contabilidade financeira vem fornecer informações organizadas e sistematizadas para atender uma visão externa.

Contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a públicos externos: acionistas, credores (bancos, financeiras e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias ATKINSON et al. (2000, p.37).

Crepaldi (1998, p22) salienta que:

As finanças usam as informações contábeis para tomar decisões relativas à receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A contabilidade geralmente divide-se em duas categorias: a contabilidade

financeira e a contabilidade administrativa. A contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para usuários externos tais como acionistas e credores. A contabilidade financeira trabalha com informações financeiras úteis para se tomar as melhores decisões relativas ao futuro.

Com a inserção de recursos na empresa pode-se ampliar o foco de mercado, aumentando o lucro atraindo novos investidores.

### **3.3 Contabilidade Gerencial**

A contabilidade gerencial visa atender ao público interno para passar informações que sirvam de subsídio no processo de tomada de decisão no âmbito financeiro.

Contabilidade gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. CREPALDI (1998, p.18).

É necessário que haja um comprometimento da equipe no sentido de fornecer suporte das informações passadas ao empresário de maneira fácil para que tenha um entendimento para determinada ação ou decisão.

## **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS GASTOS DO HOTEL E INDICAÇÃO DO SISTEMA DE CUSTOS**

Este capítulo inicia-se com uma breve apresentação do hotel em estudo. Em seguida, faz-se a apropriação dos gastos para a prestação dos serviços realizados que foram essenciais para a indicação do sistema de custos.

### **4.1 Apresentação da empresa**

A pedido do controller e gerente-geral, não será informado o nome do hotel, então para fins deste estudo, o nome utilizado será: Hotel Y.



O hotel localiza-se no setor hoteleiro norte de Brasília – distrito federal, e conforme a classificação da ABIH, o hotel está classificado como 4 estrelas.

Trabalha com ocupação média mensal entre 65%, atendendo a turismo de negócios. Seu público alvo é formado por: executivos, profissionais liberais, intelectuais e empresários. Oferecendo também o serviço de Bistrô.

Apresenta a seguinte estrutura física:

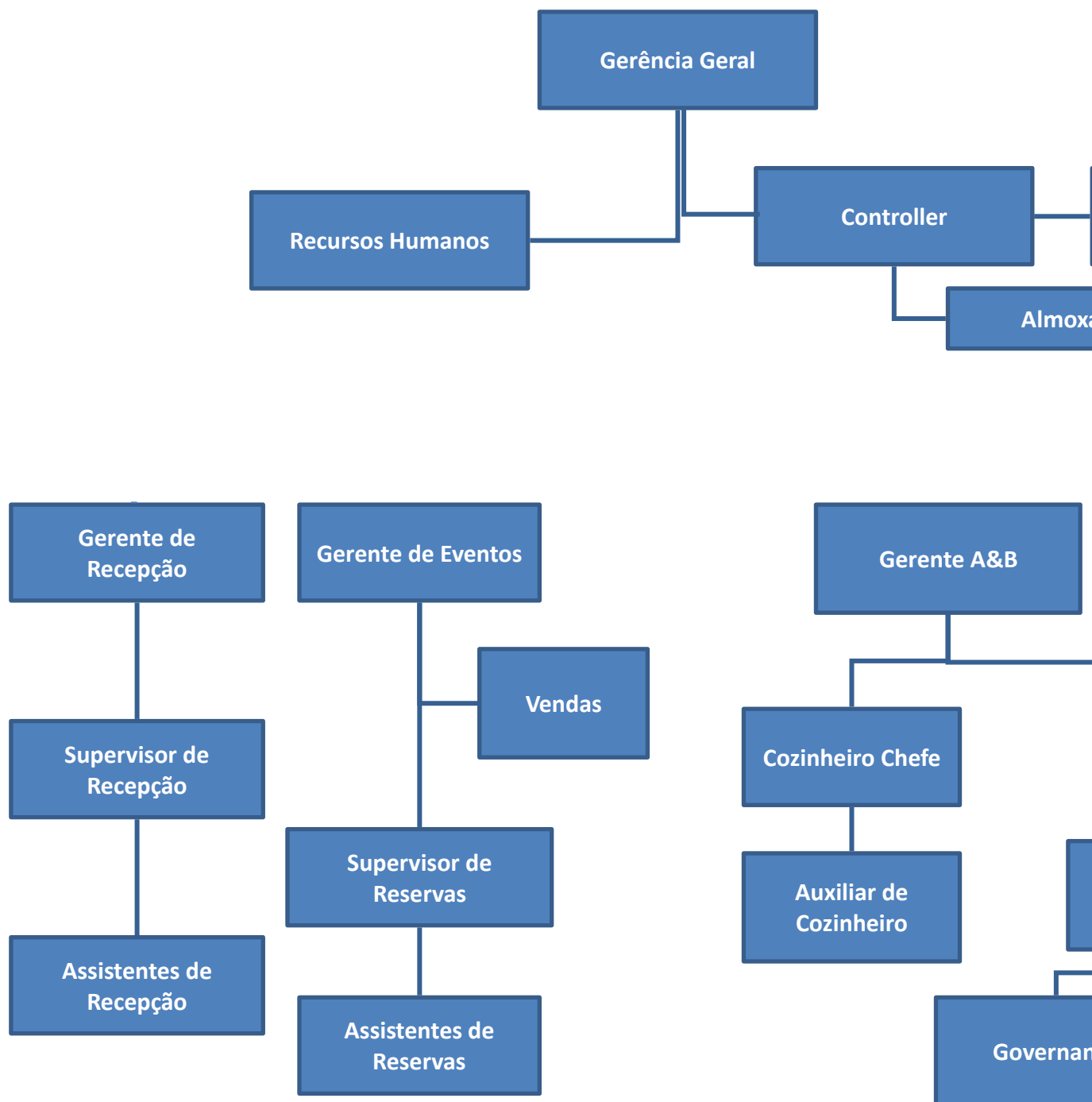
- Possui salas de eventos e cinco edificações, sendo duas para hospedagem e três para eventos.

- Apartamentos: 149 (cento e quarenta e nove).

Características: Todos são bem decorados com frigobar, telefone, chuveiro com água quente e fria, TV a cabo, internet e ar condicionado.

- Bistrô: Conta com cozinha regional, atendendo 24hs com capacidade para 70 pessoas, e outras 4 (quatro) salas que atendem respectivamente de 80 a 120 pessoas, onde são realizados festas e eventos.

O hotel apresenta a estrutura organizacional abaixo, conforme figura:



A seguir, são identificados os custos e despesas do hotel e do bistrô, para poder dar continuidade a pesquisa e apresentar o sistema de custeio mais adequado ao hotel.

#### 4.2 Apropriação dos Custos e Despesas na empresa

Neste tópico serão abordados as apropriações de custos, despesas e investimentos referentes ao hotel.

Para fins desse estudo, os custos e despesas são classificados em variáveis e diretos ou em fixos e indiretos. Essa classificação foi definida, pois alguns gastos assumem características fixas e variáveis, e diretos e indiretos, como por exemplo, a água, onde a parte de esgoto é uma despesa fixa, e o metro cúbico consumido é custo variável.

Todo custo e despesa variáveis têm relação direta a produção de um bem ou serviço, ou seja, quanto maior a produção, maior são seus gastos. Já os gastos que são fixos, não têm relação direta com a produção, pois independente do volume, os gastos irão ocorrer.

a) Classificação dos gastos do Hotel em custos e despesas em Variáveis e Diretos ou Fixos e Indiretos, e investimentos.

Através dos dados pesquisados, segue abaixo uma DRE contendo a classificação dos gastos e em seguida a descrição, o motivo da classificação e onde os mesmos são utilizados no hotel.

**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EXERCÍCIO  
COMPETÊNCIA  
2012**

ITEM / DESCRIÇÃO	DEZEMBRO			
	Realizado	Orçado	Var (R\$)	Var (%)
Número de apartamentos no pool	145	139	6	4%
Número de garagens no pool	66	65	1	2%
Apartamentos disponíveis	4.495	4.309	186	4%
Apartamentos ocupados	2.081	2.801	(720)	-25,70%
Taxa de ocupação	46,30%	65,00%	-18,70%	-28,78%
Números de hóspedes	2.869	3.725	(856)	-22,98%
Fator de ocupação	1,38	1,33	0,05	3,66%
Diária média bruta	289,43	298,45	(9,02)	-3,02%
Diária média líquida	285,72	267,68	18,04	6,74%
Revpar hospedagem	134,00	173,99	(39,99)	-22,98%
Revpar total	151,87	210,96	(59,09)	-28,01%
Margem do Lucro Operacional Bruto s/ Receita Líquida %	0,35	0,48	(0,14)	-28,43%
<b>(+) Receitas Bruta</b>				
Receita de Hospedagem	550.228,57	817.841,79	(267.613,22)	-32,72%
Outras Receitas de Hospedagem	12.223,52	9.759,56	2.463,96	25,25%
Receita de A&B	102.974,10	149.352,76	(46.378,66)	-31,05%
Outras Receitas de Serviços e Vendas	13.903,38	18.839,51	(4.936,13)	-26,20%
Outras Receitas Operacionais	3.338,22	23.650,00	(20.311,78)	-85,88%
(-) Deduções Receitas Vendas e Serviços	(132.843,28)	(201.807,89)	68.964,61	-34,17%
<b>Receita Líquida</b>	<b>549.824,51</b>	<b>817.635,72</b>	<b>(267.811,21)</b>	<b>-32,75%</b>
<b>(-) Despesas fixas</b>				
Taxa de condomínio dos apartamentos do pool	(61.999,97)	(58.390,56)	(3.609,41)	6,18%
Salário e Proventos Coz/Rest/Vendas	(33.475,56)	(39.940,68)	6.465,12	-16,19%
Encargos e Benefícios Coz/Rest/Vendas	(28.643,56)	(33.574,28)	4.930,72	-14,69%
Salários (Contr./Oper./Reservas)	(43.792,15)	(56.825,48)	13.033,33	-22,94%
Encargos e Benefícios (Contr./Oper./Reservas)	(38.226,18)	(47.767,71)	9.541,53	-19,97%
<b>Total de despesas fixas [A]</b>	<b>(206.137,42)</b>	<b>(236.498,72)</b>	<b>30.361,30</b>	<b>-12,84%</b>
<b>(-) Despesas variáveis operacionais</b>				
Custo de vendas com A&B	(45.315,18)	(49.845,09)	4.529,91	-9,09%
Custo de vendas com Telefonia	-	-	-	0,00%
Custo de vendas com outras receitas	(4.009,25)	(3.786,88)	(222,37)	5,87%
Custo e Despesas Operacionais	(3.530,52)	(5.564,62)	2.034,10	-36,55%
Serviços Público	(11.018,68)	(13.671,23)	2.652,55	-19,40%
Despesas Gerais e Administrativas	(20.976,28)	(26.198,64)	5.222,36	-19,93%
Materiais de apartamento	(2.833,40)	(4.470,16)	1.636,76	-36,62%
Despesas bancárias e Financeiras	(1.930,82)	(1.600,00)	(330,82)	20,68%
Comissão de cartões de crédito	(9.767,03)	(10.786,73)	1.019,70	-9,45%
Taxa de marketing e/ ou franquia	-	-	-	0,00%
Despesas de comissão de agências de viagens e reservas	(48.099,00)	(45.752,34)	(2.346,66)	5,13%
Gastos gerais com vendas e marketing	(6.919,21)	(6.624,58)	(294,63)	4,45%

Provisão para devedores duvidosos	-	-	-	0,00%
Serviços Terceirizados	(14.168,03)	(13.412,07)	(755,96)	5,64%
Outras despesas (inclui manutenção de UHs)	(8.932,27)	(8.700,00)	(232,27)	2,67%
(-) Crédito de Impostos Federais	-	-	-	100,00%
<b>Total de despesas operacionais variáveis [B]</b>	<b>(177.499,67)</b>	<b>(190.412,33)</b>	<b>12.912,66</b>	<b>-6,78%</b>
<b>(2) Total de Despesas (fixas e variáveis) [A+B]</b>	<b>(383.637,09)</b>	<b>(426.911,05)</b>	<b>43.273,96</b>	<b>-10,14%</b>
<b>(3) Lucro operacional bruto (GOP) [1-2]</b>	<b>166.187,42</b>	<b>390.724,68</b>	<b>(224.537,26)</b>	<b>-57,47%</b>
<b>(-) Despesas da propriedade</b>				
Taxas Municipais (IPTU e Taxa de Lixo)	-	-	-	-
Seguro dos bens de apartamentos	-	-	-	-
Aquisições/ serviços da Sociedade	-	-	-	-
Fundo de reposição de ativos - FRA	(20.433,56)	(27.554,03)	7.120,47	-25,84%
<b>Total de despesas da propriedade [C]</b>	<b>(20.433,56)</b>	<b>(27.554,03)</b>	<b>7.120,47</b>	<b>-25,84%</b>
<b>(4) Resultado Líquido das Operações [3-C]</b>	<b>145.753,86</b>	<b>363.170,65</b>	<b>(217.416,79)</b>	<b>-59,87%</b>
<b>(-) Rendimentos</b>				
Aluguel Fixo [D]	-	-	-	0,00%
Dividendos	-	(308.695,05)	308.695,05	-100,00%
<b>Sub-total de rendimentos</b>	<b>-</b>	<b>(308.695,05)</b>	<b>308.695,05</b>	<b>-100,00%</b>
<b>(-) TAXA DE ADMINISTRAÇÃO</b>				
Taxa de administração (15% sobre os distribuível)	(21.863,08)	(54.475,60)	32.612,52	-59,87%
Taxa de administração s/ lucro operacional bruto (GOP)	-	-	-	0,00%
<b>Sub-total - taxa de administração [E]</b>	<b>(21.863,08)</b>	<b>(54.475,60)</b>	<b>32.612,52</b>	<b>-59,87%</b>
<b>(5) Lucro Antes da Apuração do IRPJ e CPLL [4-D-E]</b>	<b>123.891</b>	<b>0,00</b>	<b>123.890,78</b>	<b>#####</b>
<b>Distribuição Linear</b>	<b>0,00</b>	<b>2.077,36</b>	<b>-2.077,36</b>	<b>-100,00%</b>

### 3.3 Indicação do Método de Custeio para o Hotel Alfa

Pode-se observar na classificação dos gastos dos serviços oferecidos pela empresa, que a maioria deles são variáveis e diretos. Como foi apresentado na revisão bibliográfica, o método de absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção ao produto, sejam custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, relevantes ou não.

Nakagawa (1994) apontou algumas desvantagens, onde uma dessas era em relação aos custos indiretos de fabricação. Nota-se, nas tabelas apresentadas acima, que nenhum dos dois setores apresentou custos indiretos. A outra desvantagem retratava a arbitrariedade pessoal no rateio dos custos.

Isso dificultaria as decisões de gestores e administradores em relação a assuntos importantes da empresa, como produtos deficitários e formação de preços de venda.

Neste sentido, constata-se que esse método não é adequado para o Hotel em questão, pois os maiores motivos para implantação de um sistema de custo, que são a tomada de decisão e formação dos preços dos serviços, poderão não ser atendidos, devido à influência dos critérios de rateios dos custos. O ABC também não seria indicado devido à estrutura do hotel. Haja vista, que esse método é muito complexo. Como foi abordado, os gastos para obtenção dos serviços prestados pela empresa são simples, os rateios, quando utilizados, são simples. O ABC procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário (MARTINS 2003).

Além disso, para o ABC ser aplicado, é necessário um estudo detalhado da empresa e o custo da implantação é muito alto, a qual não seria aprovado pelo conselho do empreendimento.

Portanto, o método de custeio variável é o mais indicado, haja vista que os custos dos serviços não sofrerão processos arbitrários na distribuição dos custos comuns. Além disso, com este método, é mais fácil para os gerentes entenderem o custeamento dos serviços, pois possibilitará o correto controle dos custos, e ajudará no planejamento do lucro, ao apresentar resultados em curto prazo, auxiliando no processo de tomada de decisão.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foram avaliados os gastos, custos, despesas e receitas quanto a prestação dos serviços prestados pela organização, com o fim de fazer relações das características dos métodos de custeio, encontrados nas bibliografias com essa análise, para identificar o método mais adequado ao hotel.

O problema dos sistemas de custeio está de fato no rateio dos custos indiretos fixos, ou seja, a subjetividade com que os eles são atribuídos aos produtos e serviços. O método de custeio por Absorção e ABC possuem características ou falhas que os impedem de serem indicados a este hotel, em decorrência das suas particularidades.

O custo por absorção tem uma característica negativa, o critério subjetivo ao rateio dos custos indiretos, enquanto o ABC possui o custo de implementação. Portanto o Custeio Variável torna-se o sistema indicado a esta empresa, haja visto que a maioria dos gastos incorridos na prestação dos serviços são diretos e variáveis, auxiliando na compreensão dos custos e na tomada de decisões.

Conclui-se, portanto, que os fundamentos dos autores auxilia significativamente, no entendimento da origem e dos conceitos da contabilidade, dos sistemas de custeio e a contabilidade de custos na hotelaria, tornando possível, a indicação do custeio variável como método.

Recomenda-se para trabalhos futuros:

- Realizar estudos em outros hotéis
- Realizar estudos comparativos com outras redes
- Realizar estudo comparativo entre hotéis do mesmo segmento

## 5. REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert Newton. Contabilidade gerencial uma introdução à contabilidade. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

AQUINO, Rubim Santos Leão de. História das sociedades: das sociedades modernas as sociedades atuais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <[http://www.abih.com.br/principal/downloads/matriz\\_classifica.pdf](http://www.abih.com.br/principal/downloads/matriz_classifica.pdf)>. Acesso em: 30/12/2006

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, Andre Andrade. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1994.  
\_\_\_\_\_, Geraldo. Administração hoteleira. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COGAN, Samuel. Custos e preços: formação e análise. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAVIES, Carlos. Manual de introdução à hotelaria. Porto Alegre: EDUCS, 2002

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

GOMES, Guilherme de Souza, Uma proposta de aplicação de um método de custeio para uma pequena empresa. Florianópolis, 2005. (Monografia) (Universidade Federal de Santa Catarina).

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_, GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1985.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. Dicionário de custos. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, George Sebastião Guerra. Custos, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1997.

LUNKES, Rogério João. Manual de Contabilidade Hoteleira. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, Eliseu. Contabilidade de custos. 9. ed São Paulo: Atlas, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. ABC, custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

PADOVEZE, Clovis Luis. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

REVISTA ESPAÇO ACADÊMICO. Disponível em:

<http://www.espacoacademico.com.br>. Acesso em: 27/01/2007.

SANTOS, Joel José dos. Análise de Custos: um enfoque gerencial com ênfase para custeamento marginal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTUR. Disponível em: <<http://www.santur.sc.gov.br>>. Acesso em 27/01/2007.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAM, Vijay. A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir Sua Estratégia de Custos Para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TURISMO CATARINENSE. Disponível em:

<<http://www.turismocatarinense.tur.br/santacatarina/sc.html>>. Acesso em: 27/01/2007.

VICENCONTI, Paulo Eduardo V.; NEVES, Silvério das. Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo. São Paulo: Frase, 2003.

## **APÊNDICE**

### **A – ROTEIRO DE PESQUISA PARA A EMPRESA**

#### **1. Perfil da empresa**

1.1. Apresente um breve histórico da empresa.

1.2. Qual o ramo de atuação da empresa?

1.3. Como é a estrutura organizacional da empresa?

#### **2. Controles das atividades**

2.1. Como são feitos os controles dos gastos?

2.2. Por que foi escolhido esse critério?

2.3. Como são contabilizados esses gastos?

3.4. Liste os principais gastos para a prestação dos serviços.

2.5. Você saberia classificar os gastos como: custos, despesas ou investimentos?

3.6. Você saberia classificar os gastos como: diretos ou indiretos?

3.7. Você os saberia classificá-los como: variáveis ou fixos?